COLUMN

シリコンバレーに学ぶキャリア・デベロップメント

第10回

カルチャを学ぶ



東原朋成

筆者は先ごろ，“ Work with India ”というセミナを受講しました．これはインドの会社といっしょに働くためのセミナであり，インドという国の社会や習慣，考えかた，歴史などのアウトラインを学びました（**図1**）．近ごろはこういったセミナを受講する機会が増えており，次回は“ Work with China ”というセミナの受講を検討しています．

シリコンバレーにはインド人エンジニアや中国系エンジニアが多数働いています．しかし，多くの人は米国に長く滞在し，米国流に合わせて生活しています． 彼/彼女らと接していれば，インドや中国のことが理解できるというわけではありません．実際，筆者はインドに住むインド人エンジニアと交流がありますが，彼らと筆者の同僚であるインド人エンジニアの違いに驚くことがたびたびあります（**表1**）．

インドや中国は，今や知らなくてはならない国となっているようで，こういったセミナも大流行です．大学のExtension（夜間部）でも同様のコースが，外国語のクラスと並行する形で組まれています．受講者はかなりの人数になると聞きます．

しごとのアウトソーシングや設計のIP化が進んでいます．アウトソーシングやIPの導入をスムーズに行えるかどうかが開発の進捗にかなりの影響をもたらします．プロジェクトをリードするエンジニアやマネージャにはとくにインドや中国への理解がもとめられます．

実際，ある大手企業のVice President（日本の会社では部長クラス以上）でもある筆者の友人は，歴戦の開発グループ・マネージャで，日本や中国，インドなどの企業や社会について豊富な経験と知識を有しています．彼の経験を聞くことにより，どこをどうつつけば欲しい成果（ビジネスであれば商談成立）にこぎ着けられるのか，その一端もしくは全体をうかがい知ることができます．彼は現在，California State Universityの夜間部でアジア・ビジネスに関するコースの講師もしています．こういった大学の夜間部は，講師の大半を企業のエンジニアやマネージャに頼っています（彼/彼女らはほとんどがPh.D，MBAの学位を持つか，企業でDirector以上の地位にある）．

彼は若いころより“ International Business ”（とくにアジア）を念頭に置いていたらしく，エンジニア時代も積極的に同僚のアジア人（おもに中国人やインド人）から言語カルチャなどを学んだそうです（ちなみに奥さんは日本人）．彼はこういったアジアに関する知識を武器にして，1990年代後半からいくつか重要な製品開発でリードするポジションに就き，現在の地位を得たのです．

先見の明（めい）があったのでしょうか，技術力でチームをリードしたというよりは，いろいろなグループ（アウトソーシング，IPコア・ベンダなど）の間を取り持ってチームをリードし，開発プロジェクトを成功に導いてきたわけです．

これからはビジネスにとどまらず，設計業務においても国際化が進みます．こういったカルチャ（人，国情など）についての洞察を深めることもキャリア・アップには不可欠になってきていると言えるのかもしれません．

このような国際化に対する教科書として，“ *International Business* ”（Charles W. L. Hill著，McGraw-Hill刊，ISBN：0071113118）があります．この教科書はInternational Businessについて，カルチャから始まり，投資やマネージメント，輸出入のプロセスに至るまでを網羅しています． 分量はかなりありますが，平易な英文で書かれており，比較的読みやすい教科書です．

表面的	深層的
● 言語	● 時間概念
● 装い（ドレス）	● コミュニケーション
● 食事	● デシジョン・メイキング
● 音楽	● 物事に対する態度
● 宗教（表面的な面での）	● 倫理観
● 男女の間柄，役目	● 人と人との関係の作りかた
など	など

図1　カルチャ・モデル

表1　LOW/HIGH コンテキスト

項　目	米国など	インド
優　先	真実	融和
価　値	個人	グループ
階　層	平等	階級（階層）
重　視	結果	プロセス
コミュニケーション	ことば，書き物（ドキュメント）	ニュアンス

インタビュー模擬体験

問 前回の解答（2005年11月号，pp.98-99）

問題

まったく新規のMPEG-4ビデオ・デコーダの設計を，5人のエンジニアによって半年でしあげました．このプロジェクト・マネージャをインタビューするものとして，どういったことを質問するとよいのかを考えてみてください．

いかに効率が良かったか，設計チームがいかに優秀だったか，プロジェクト・マネージメントがいかに優れていたか，といったことを誇りたくなるのでしょうか．インタビューしてみると実現不可能に思えることをやり終えたと自慢するマネージャやエンジニアが珍しくありません．

さて，問題のケースでは，

1) そのプロジェクトはまったく新規のプロジェクトだったのか，それとも設計変更のプロジェクトだったのか．また，開発のどの工程を含んでいるのか（設計の前にはいろいろと準備期間もあるが，そういったことまで含んでいるのかどうかなど）．

2) そのプロジェクトは製品開発だったのか，それともプロトタイプの設計だったのか．

3) プロジェクト・マネージャとしてそのプロジェクトに最初から参画していたのか．彼/彼女は自分のマネージした期間だけを言っているのか．

4) 半年でしあげたのは自分（とチームのメンバ）の担当した部分だけではないのか（つまりプロジェクト・マネージャといってもプロジェクト全体のマネージャではない）．

5) 実は開発といっても外から買ってきた技術を少し手直ししただけなのではないか．

など，いくつものことをはっきりさせる必要があります．

外部で講習を受けた上司がこういったデータを持ち帰り，部下にプレッシャをかけることもあります．講師は全部を説明しません（とくにつごうの悪いことは…）．例えば，とにかく設計するだけであれば可能なのかもしれませんが，検証（設計検証，コスト検証など）がきちんと済んだのか，ドキュメントなどについて製品としての体裁が整っているのか，ということだけでも開発期間は大きく変わってきます．研究などでは，とにかくできればよいということもあるかもしれませんが，製品開発でそれは許されません．

インタビューする側として，有能なプロジェクト・マネージャを雇うためには，話している内容を的確に分析できることが必要となります．人を雇うマネージャには聞く技術（インタビューする技術）を高めることがとくに求められます．マネージャは人を雇うことに関してほぼ全責任を負います．自分が雇った人物が不適格でプロジェクトに損傷を与えた場合，その責任はマネージャに帰するからです．

ところで前回話題にした「マンホールのふたが丸いのはなぜなのか」という問題について考えてみましたか？ いくつもの“答え”が考えられそうです．例えば，

1) 万が一，何らかの理由で持ち上がっても，穴に落ちない．どの回転に対してもふたと穴が合うので，元の位置に戻りやすい．

2) 丸いと角（エッジ）がない（または少ない）ので安全

3) 丸ければ転がせる．

4) ひょっとして圧力の関係上，丸い形がいちばんじょうぶ？

などです．

マンホールのふたが丸い理由を聞くような質問では，正しい答えを知っていることよりも，こういった返答を次から次へと考え出せる能力をみているのだと聞きました．ところで丸い“ほんとうの理由”ですが，残念ながら筆者は知りません．

問 今月の問題

問題

ASIC開発における低消費電力化について何か提案してください．

ASIC開発というと，今やいかに低消費電力のチップを開発するか，できるか（提案できるか）が非常に重要になってきています．読者のみなさんならどういったことを提案しますか？

とうはら・ともなり